

大分県における地域企業育成に関する実態調査 ～要約～

1. 本調査の問題意識

大分県の地域中堅・中小企業を概観すると、大手企業の協力型企業（大手企業の受注に依存する、賃加工主体の企業）が多く、自社のオリジナルな製品開発を行うことのできる独立型企業は多くない。確かに、新産都指定やテクノポリス政策に伴う大手企業の大分進出が、それら協力型企業の技術レベルを引き上げてきたことは事実である。しかし昨今は、大手企業はアジアを中心とした海外に生産拠点を移してきており、協力型企業が大手企業の発注に依存し続けるのは難しくなっている。国内でも従来型の系列取引がオープン型へ移ってきており、協力型企業がグループネットワークの内に安穩としている訳にもいかなくなってきている。従来のQCD（品質・価格・納期）を主たるセールスポイントとするだけでは、大手企業からの発注を見込めなくなっている。

こうした観点で見ると、いつまでも協力型企業に甘んじていることなく、大手企業の発注に依存しないで自社ブランド製品を有する独立型企業に育つことが望まれるが、大分県の現状を見る限り、後者の出現はまだまだ少ないと言わざるをえない。

そこで何故こうした現状に留まっているのかを分析するとともに、協力型企業が独立型企業へ脱皮していくための課題と地域全体（特に行政）の支援策を探ることにしたい。

2. 大分県工業の発展と産業構造上の課題

大分県の工業化の始まりは、1964年の新産都指定にさかのぼる。これを受けて、60年代後半から70年代前半にかけ、昭和電工、新日鐵などの大手企業が続々と大分県に進出し、大分県の工業集積は、鉄鋼・化学・石油などの素材型を中心に一気に高まった。「農業県から工業県へ」一躍発展を遂げることになったのである。

しかし一方で、県の急速なモノカルチャー経済化という問題を誘発することとなった。成長性の高い加工組立型産業の振興も不可欠であるとの認識により、80年代にテクノポリス政策がとられ、半導体関連・新素材・バイオ・ソフトウェア等の業種の大分進出が奨励された。

しかしながら目下の大分県産業の現状を見ると、製造業出荷額の業種別構成比で、数値上は加工組立型産業が素材型産業を上回っているとはいえ、その差は僅少であり、九州他県に比べて素材型が目立つと言わざるをえない。成長性が見込まれる加工組立型産業の集積が大分県では十分とは言いがたく、産業構造上の課題の1つと言える。

さらに第2の課題は、大分県では大手企業の下請けに甘んじている協力型企業が多いということである。特に一般機械・電気機械の下請け企業数割合はいずれも全国平均を上回り、製造業下請け企業の全売上に対する下請け金額の割合も9割近くと、九州の中でも最も高い。既述のとおり、受注の海外流出傾向、取引のオープン化等を勘案するに、今後は大手企業の発注に依存せず自社ブランド製品を有する独立型企業へ脱皮していくことがのぞまれる。

3. 協力型企業の創業・成長過程、現状と課題

創業・成長過程

大分県の協力型企業の創業過程には、全く下地がなくスタートした独立開業タイプと、子会社の設立等による新分野進出タイプがある。技術力を有することは必ずしも条件とならない。

成長の契機は大手企業との取引が圧倒的だが、県外（福岡・熊本両県等）の比率も高い（県内55%、県外38%）。納入形態は、賃加工主体の中間品・部品が殆どである。

現状と課題

協力型企業の手企業との取引状況の特徴は、QCD（品質、価格、納期）の良さがあげられる。これは大手企業からの技術移転がベースとなっている。一方、大手企業は、労働力の豊富さ、インフラの良さなどの理由で大分へ進出したが、現在は大分を開発拠点（マザー事業所）と位置づけ、モジュール化に対応でき、速い技術スピード・整備された生産管理体制・強い財

務体質を有し、近接に位置する協力企業へ外注を行っている。しかし、大分県の企業集積の少なさと自立意識の低さへの不満などから、県外企業へ外注するケースも多い。さらに今後は、外注のオープン化・海外への生産シフト等による発注量の減少等が見込まれるため、協力型企業には海外展開・上場等の広い視野を期待している。

協力型企業の多くが、自社の最大の課題は設計・デザイン力及び企画・提案力の不足にあると見ている。その解決には、技術者確保・技術移転、生産システムの一元化などの工夫が必要だと認識している。他方、大手企業は協力型企業に、コスト競争力の強化、多品種少量品生産に対応するための製造過程の見直し、取り組み姿勢の積極化等を求めている。

自社ブランド製品については、大手企業からの技術移転をベースに、自社製品開発への努力をしている企業は多く、大手企業もそれを支援している。しかしながら、採算確保の難しさ・販売ノウハウの不足・人材コストの高さなどの理由で、実際に商品化されているものは、全製品中平均2.95%と極めて低い。成功のためには、技術者特にメカトロ・ロボット等レベルの高い技術者の確保が第一と考える企業が多い。販路確保・他社との共同開発なども課題といえる。

4. 独立型(含.上場)企業の創業・成長過程、現状と学ぶべき点

創業・成長過程

創業過程を見ると、創業類型では、協力型と同じく独立開業タイプと新分野進出タイプがある。創業者の経歴と業種の関連性は必ずしもあるとは言えない。創業者は皆企業勤務の経験があり、大分県出身である。

成長過程を追うと、大手企業との取引と技術指導により技術蓄積を行い、3年目程度で一人前の協力型企業、10年目程度を経て技術的にひとり立ちする。この後、自社ブランド製品の開発をスタートし、下請け受注品と自社ブランド製品のバランスをうまくとりつつ、徐々に自社ブランド製品の比率を上昇させている。自社ブランド製品に伴う開発リスク・販売リスク・業種集中リスク等をうまくコントロールし、やがて、自社ブランド製品の売上が総売上の50%を超えるようになる。その後、大ヒット製品を出す、株式公開に至る等の飛躍段階に入っている。

現状と学ぶべき点

強力な自社ブランド製品を持っているという点が、最大の強みである。この開発のために、さまざまな工夫を行っている。例えば、機械・電気・ソフトの三位一体化(メカトロに強いこと)、技術者・開発費比率の拡大、ソフト部門重視、といった具合である。また、新製品開発の拠所として、開発先行ではなく受注先行で進む、開発費用を5,000万円以下に抑えるというように、コスト面では慎重な行動をとるべきとのアドバイスがなされている。更に、関連技術の活用により開発分野の幅を広げる、大学や他企業との積極的な協力関係の構築から共同開発を進める、などして新製品開発に取り組んでいる。また経営の特色として、生産管理のIT化等が指摘できる。

5. 協力型企業と独立型企業の海外進出および上場計画

協力型企業では、海外進出実績のある企業は全体の1~2割にすぎない。また、上場を目標にしている企業も、全体の4分の1ほどである。協力型企業が海外進出や上場を計画する上で必要条件となるのは、自社ブランド製品の有無である。自社ブランド製品を有していれば、販路拡大のため海外進出も検討に値するとともに、上場の資格も備えることになる。

6. 協力型企業と独立型企業の共通点および相違点

共通点

創業過程の共通点として、独立開業タイプと新分野進出タイプの2パターンがあること、創業者の経歴は必ずしも当該業種と関連があるわけではないこと、創業者に企業勤務経験があり大分県出身者が多いこと、等があげられる。成長段階では、技術移転で技術力を蓄え、3年目前後で一人前の協力型企業、10年ほどで技術的なひとり立ちを遂げるといった点が共通している。

相違点

上記の共通段階を超えて更に次の段階へ飛躍できているか否かが、大きな相違点となる。すなわち独立型企業は、創業 10 年目程度以降の技術的なひとり立ち後、自社ブランド製品の開発を始め、やがてその売上が総売上の 50%を超えるに至るが、協力型企業では自社ブランド製品の開発が進まない、または進んでも売上規模でまだ小さいということである。データを見ると、協力型企業では自社ブランド製品は全売上の 3 %程度、税引後利益率は 1 %程度であるが、独立型企業では自社ブランド製品は 70%程度、税引後利益率は 3 %程度と大きな違いがある。

自社ブランド製品の開発力を左右する条件の違いとしては、経営者の発想力・将来ビジョン（協力型企業ではやや不明確、独立型企業では明確）製品開発上の考え方と創意工夫（協力型企業では製品を単なるハード商品と捉え、製品の幅も狭く、製品リスクバランスもとれていないのに対し、独立型企業では製品をトータルなシステムとして捉え、製品もベース技術を中心に幅広く展開し、製品リスクが分散されている）社内整備の差（協力型企業は社内のネットワーク化が進んでいないのに対し、独立型企業では進んでいる）などがあげられる。

7. 独立型企業への脱皮のための協力型企業の育成方策

協力型企業は、大手企業との取引促進面では、大学や公的機関からの指導・設備貸与、人材紹介・営業仲介の他、多面的な支援（立地上の助成、外国人滞在許可の緩和など諸手続きの改善）を要望している。自社ブランド製品開発の面では、共同受注・連携・グループ化をコーディネートする役割、研究開発費への助成（補助金支給や税金の減免など）、営業仲介・人材仲介面での工夫（Uターンセンターの柔軟な対応等）、産学官連携の促進、2次加工業者の育成、支援制度の積極的なPR活動等を行政側に求めている。

一方大手企業は、県内企業との取引促進のためには、将来ビジョンを伴った地域産業政策の構築やフットワークの良さ、産学官連携の促進等を行政側に求めている。

8. 協力型企業の成長段階に応じた育成モデル 大分モデル

各成長段階に応じた具体的な支援策が必要である。**創業段階**：大手企業の欲する協力型企業に関する情報提供、納入先の紹介、県内での起業斡旋、**受注および技術蓄積段階**：組織体制づくり（規程整備等）、**成長段階**：大学や公的機関による指導・設備貸与の斡旋、人材紹介、借入のための保証制度・制度融資・リース、社内LAN構築支援等、**自社ブランド製品開発段階(イノベーション期)**：ニーズ・シーズの発見のための交流の場の設定、研究開発費の補助（国の地域結集プロジェクトに参加し、地域企業へ開発資金を配分する等）、**独立企業移行段階**：販路仲介（展示フェアの開催など）、などが考えられる。これを「大分モデル」と名付ける。

9. 地域企業育成に向けた地域産業サポート・トライアングルの整備

県内の協力型企業からの要望に対応できるソフトのしくみとして、「地域産業サポート・トライアングル」の整備を提案したい。

「地域産業サポート・トライアングル」とは、産学官が一体となり、官（行政）がトータル・コーディネーターとなって、センター機能とコーディネート機能を併せ持ち、成長途上の地域企業を育成していく地域ぐるみの組織体制である。産（大手進出企業・地域企業・地域商工団体等）、学（大学・公的機関等）、官（行政）の間で交流の機会をもち、地域企業に対し人材・営業紹介や研究費補助などを行う。産学間には、共同研究を通して学の研究を産が資金面で援助し、学の研究成果を産が使う、という相互関係がある。産の間（大手企業・地域企業間）の共同受注・連携・グループ化も図られる。現状は産学官各々がばらばらに行動していてリーダー役不在の状態であり、せつかくの支援制度や窓口機関もPR活動不足で知られていないという実態がある。本体制成功のためには、コーディネーターとなる人材の確保が何より大切である。

以上
（担当：名取 隆）

本稿は、大分大学経済学部松尾純廣教授の指導の下で、日本政策投資銀行大分事務所がとりまとめたものである。但し、内容および提言等は筆者の個人的見解であり、本行の公式見解を示すものではない。